

Die ‚weichen‘ Führungs-Skills im Beteiligungs-Management. Hemmschuh oder Wachstumsbeschleuniger?

Teil II: Verborgene Bremsen des Wachstums

„Mit der Unternehmenskultur geht es mir wie bei dem Versuch, einen Pudding an der Wand zu nageln: Ich kann machen, was ich will, ich kriege ihn einfach nicht fixiert.“ Mit dieser Äußerung umschreibt ein Manager eines Chemieunternehmens sein Gefühl, wenn er mit weichen Faktoren der Führung, etwa der Unternehmenskultur zu tun hat. Dabei ist gerade dieses Betrachtungsfeld sehr farbig, differenziert, es enthält Bekanntes wie Überraschendes – manchmal auch Kuriositäten. Die folgenden Ausführungen beleuchten und interpretieren die Facetten softer Faktoren aus unterschiedlichen Perspektiven des Beteiligungsmanagements.

Die Untersuchung orientiert sich an der Frage, welche Rolle die Soft Skills der verantwortlichen Führungspersönlichkeiten in unterschiedlichen Phasen des Unternehmens-Lebenszyklus spielen? Die Ausführungen nehmen zunächst die Situation in **Start-Ups und Gründungen** unter die Lupe. Die Welt der **KMU's** steht im Mittelpunkt der darauffolgenden Überlegungen. Der Blick auf **größere Unternehmenseinheiten** ermöglicht eine dritte, wiederum andere Perspektive. Aufbauend auf die Beschreibung typischer Phänomene in den drei Sphären wird jeweils das Wirkungspotenzial von Defiziten in den Soften Faktoren eingeschätzt und beurteilt.

Die Thematik würde jedoch unsachgemäß eingeengt, wenn die Analyse auf den Kreis der Akteure in den Beteiligungsunternehmen reduziert bliebe. Um ein zutreffendes Bild zu erstellen, sind parallel auch die **Soft Skills** der weiteren Beteiligten, also **der Investment- und Portfoliomanager** selbst mit unter die Lupe zu nehmen. Denn ein fruchtbares Zusammenwirken zwischen Investor bzw. Beteiligungsmanagement auf der einen und Leitung des Portfoliounternehmens auf der anderen Seite, setzt denotwendig die entsprechenden Einsichten und Fähigkeiten auf beiden Seiten voraus.



Wer bestimmt den Erfolg – die Technik oder der Mensch „dahinter“?

Start-Ups: Gründer mit dem Hang zum Tunnelblick

In der Früh- oder Gründungsphase der Unternehmensentwicklung bekommen die Soft Skills sowohl aus der Perspektive der Unternehmer als auch aus der Perspektive der Investoren eine direkt ins Auge springende Bedeutung. Harte Fakten, wie eine Technologie oder ein Produkt müssen ihre Berechtigung im Markt erst noch zeigen, denn kein Beteiligter kann belegen, dass die neue Technik auch wirklich gekauft wird oder dass das **Produkt im Markt** wirklich

funktioniert. **Belastbare betriebswirtschaftliche Daten basieren noch auf wackeligen Kostenschätzungen und ungewissen Absatzprognosen.**

Warum Zahlen – Daten – Fakten nicht wirklich weiterhelfen

Im Vordergrund stehen in dieser Unternehmensphase eher folgende Dinge: Es gilt, das **Gestaltungspotenzial des Gründers** einzuschätzen, wobei der Investor weitgehend auf sein **Bauchgefühl** angewiesen ist: Traut der Investor dem Gründer zu, die Invention zur Innovation zu führen, das Produkt zum Laufen zu bringen, das Unternehmen zum Wachsen zu bringen? Können die aus einzelnen Persönlichkeiten bestehenden Gründungsgesellschafter eine funktionsfähige Firma von 20-30 Leuten aufbauen? Sind die zwei genialen Gründer, ihrem Naturell entsprechend umgangssprachlich auch „Tekkies“ (hochgradig begeisterte Vollblut-Techniker) genannt, in der Lage, mehrere und größere Teams zu führen? Oder neigen die Personen eher dazu, sich abzuschotten? Der Investor weiß es schlicht und ergreifend nicht: Ist der zukünftige Geschäftspartner ‚nur‘ ein genialer Erfinder oder auch ein Unternehmer mit Potenzial zur Führung von Menschen?

Je früher der Investor im Lebenszyklus des Unternehmens beteiligt ist, umso mehr muss er sich auf die Einschätzung gerade der Soft Skills seiner zukünftigen Partner verlassen. **Start-Ups** und auch viele kleine Unternehmen **haben noch keine Erfolgshistorie**, im Gegensatz zu mittelständischen und Großunternehmen. Der Investor kann sich nur die Leute anschauen, nicht die Bilanzen. Er sieht nur die Geschäftsidee und das vermeintliche Umsatzpotenzial.

Die Gründer müssen generalistische Talente mitbringen, d.h. sie müssen die Produktion in Gang setzen, den Vertrieb aufbauen, mit Technologien umgehen usw. Der Investor muss die Frage beantworten: „Packen die das?“ **Haben die Leute die Charaktergröße für die anstehenden Aufgaben?** Sind sie beispielsweise offen, die eigenen Defizite zu erkennen oder verteidigen sie vehement ihre „Blinden Flecken“? Sind sie bereit jemanden ins Boot zu holen, der die eigenen Defizite ausgleicht? Ist ein jüngerer Gründer bereit, auch jemanden an seine Seite zu holen und zu wertschätzen, der älter und erfahrener ist? Haben die Leute die Reife und die Distanz zu sich selbst? Können sie ihre Ego-Interessen relativieren?

Einschätzungen von VC-Unternehmen zu Folge scheitern Ventures besonders häufig, weil die Akteure gerade diese Punkte ‚nicht packen‘. Erfahrene VC-Manager verweisen auf die gern benutzte Formel TEAM! TEAM! TEAM!. Die dahinter liegende Bedeutung gründet in der Erfahrung, dass ein gutes Team immer noch etwas ‚reißen‘ kann, etwa wenn eine Person des Gründerteams schwächelt. Dagegen reißt ein schlechtes oder ein „Pseudo-Team“ die Performance eines jungen Unternehmens gnadenlos nach unten.



Welchen ökonomischen Wert schaffen gute Kommunikation und echte Teamarbeit?

Auch in der folgenden Phase des Lebenszyklus', in der das Unternehmen erste Erfolge erzielt und sich im Markt etabliert hat, behalten die Soft Skills ihren hohen Stellenwert. Auf Druck der Erstinvestoren finden häufigere Wechsel im sich herausbildenden Management statt. Der neue, nun aktuelle Duktus heißt: „**Jetzt brauchen wir nicht nur Erfinder, sondern Manager!**“.

Scheinbar dominieren in dieser Phase die Hard Facts das Geschäft – schließlich gibt es den Business Plan. Und der ist vollgestopft mit Zahlen, Daten und Fakten, die unerfahrene Leser beeindruckt. Kenner des Geschäfts sagen: „Sie werden nie einen Investor aufgrund eines Business Plans finden“. Der Grund ist allen bekannt: „Die im Business Plan dargestellte Welt ist das eine. Die Wahrheit sieht immer anders aus“.

Jeder der Beteiligten weiß: Der Business Plan ist die Visitenkarte des Unternehmens. Ihn prägt vielmehr der Charakter eines „psychologischen Profils der Unternehmer“, als die Funktion, die Zukunft des Unternehmens ökonomisch zutreffend darzustellen. Mag die herrschende Lehre auch etwas anderes suggerieren. VC-Manager räumen ein: Die Inhalte treten zurück; die als Fakten verkauften Zahlenwerte sind – gelinde gesagt – geraten. Viel spannender und aussagekräftiger in den Augen von VC-Managern ist die Beobachtung und Einschätzung der den Business Plan vorstellenden Personen: „Wie ticken die Leute? Welches Potenzial bringen sie mit? Können wir Investoren diesen Leuten vertrauen?“

Typische Faktoren für Misserfolg von Start-Ups

Die weichen Faktoren spielen auf beiden Seiten, also auf der Investoren- wie auf der Unternehmenseite bereits bei der Einschätzung der Erfolgsaussichten für die Zeit nach dem Closing eine zentrale Rolle. Gleiches gilt für die Zeit nach erfolgreichem Closing. Die Scheiterrate von Ventures ist mit 50 % schon signifikant. Das eigentliche Drama ist allerdings, dass die Ursachen des Scheiterns weder benannt, noch sachgerecht nachverfolgt werden.

Was sind solche typischen Scheiterungsgründe? Ein Faktor ist, dass die Leute im Venture-Unternehmen für ihre Idee richtig brennen. Sie hängen enormes Herzblut in die Sache, bringen ihre ganze Energie ein – und landen faktisch „im Tunnel“. Das heißt, sie **fokussieren sich zu sehr auf einen Aspekt des Geschäfts**, z.B. eine neuartige Technologie, und übersehen andere, nicht minder wichtige Faktoren, wie beispielsweise Zuverlässigkeit bei der Lieferung zugesagter Ergebnisse. Es ist davon auszugehen, dass das Klischee des **technischen Tüftlers** (von Insidern auch „Inselbegabten“ genannt) in vielen Branchen und in bis zu 80-90 % der Fälle tatsächlich zutrifft. Der Investor hat es mit dem Typ „Leitender Ingenieur, der ein Team führt, das die tollsten Batterien der Welt baut“ zu tun. Dieses fachlich brillante Energiebündel wird samt seines hochmotivierten Teams zum Bottleneck für Wachstum. Beispielsweise dann, wenn die Batterien in der Welt nicht so ankommen, aber niemand im Team sich dafür interessiert. Oder wenn die Teammitglieder sich nicht trauen, kritische Fragen zu stellen.

Weitere Misserfolgskriterien werden wirksam, wenn **typische Fähigkeiten fehlen**. Unternehmer und ihre Teams müssen mit **Kompromissen und Konflikten** umgehen. Hat der Investor beispielsweise nur € 10 Mio., statt der erhofften € 20 Mio. an Kapital bereit gestellt, muss der Gründer-Unternehmer permanent **gegen die eigene innere Überzeugung** arbeiten. Er und sein Team können nicht alles anpacken, was sie im Business Plan versprochen haben. Sie müssen sich einbremsen und sind gezwungen, Salomitaktik zu fahren – ein Prozess beginnt, der permanent Enttäuschung produziert und das Gefühl von Selbstbetrug hervorrufen kann. Die Leitung ist in Ihrer **Konfliktfähigkeit**, ihrer **Fähigkeit zur Frustrationstoleranz** und zur **realistischen Lageeinschätzung** gefordert. Ganz zu schweigen von der **kommunikativen Kompetenz**, anderen Menschen, z.B. dem Team oder Partnern die neue Lage zu erklären.

Ein professioneller Blick auf die Soft Skills ist schon in den ersten Wochen nach dem Closing Gold wert: Was passiert im Venture, wenn das Geld auf dem Konto ist? Verändert sich etwas? Relativieren die Gründer die Aussagen? Ein kapitaler Fehler wäre, nach dem Notar-Termin das Closing Dinner als Pflichtveranstaltung abzuhaken – und dann hört der Investor lange Zeit nichts mehr. Und doch wird dieser Fehler häufig gemacht. Der in VC-Kreisen als „**Spray and pray**“ (Geld verstreuen und beten) bezeichnete Ansatz ist folglich ebenso wenig zielführend wie ein auf Kennzahlen-Fokussierung basierender Ansatz.

Problematisch für den Zukunftserfolg des Ventures erweist sich auch der **Umgang mit dem knappen Faktor Zeit**. Das Venture-Unternehmen kann sich schon aus Zeitgründen kein umfassendes Führungskräfte-Entwicklungs-Programm nach dem Vorbild von Großunternehmen leisten. Die harte Realität zeigt, dass sich die Verantwortlichen innerhalb kürzester Frist – VC Manager sprechen in diesem Zusammenhang durchaus von Zeiträumen unter 6 Monaten – vom „Tüftler“ zum General Manager entwickeln müssen, um den Anforderungen der schnell wachsenden, internen Organisation gerecht zu werden. Um Fehlentwicklungen möglichst frühzeitig entgegen zu wirken, muss der Investment-Manager die Rolle des Beraters von Gründern und den sich entwickelnden Führungsteams einnehmen.

Lehren aus der Start-Up-Phase

In Ventures greifen hardfact-basierte Management-Techniken definitiv zu kurz. Konzepte des klassischen Controlling sind wenig hilfreich, weil es an Ansatzpunkten für Analyse- und Steuerungsinstrumenten in dieser Phase fehlt. Der mit Zahlen, Daten und Fakten scheinbar „gehärtete“ Business Plan erzielt seinen wahren Wert erst in der Interpretation als

psychologisches Instrument. Innerhalb des Ventures ist der „menschliche Faktor“ neben Faktoren wie Technologie und Marktbedingungen als eigentlicher Wachstumsmotor zu interpretieren.

In der Gründungs- und Nachgründungsphase ist das Venture besonders störanfällig. Jegliche Dysfunktion im menschlichen Miteinander kann – sofern sie unentdeckt bleibt oder unterschätzt wird – schnell zum Wachstumskiller mutieren. Das VC-Management spielt die konstruktive Karte, wenn es mit hochauflösender Sensorik, geschultem Blick für menschliches Verhalten und professioneller Hand bei der Intervention in Auswahl-, Führungs- und Kommunikationsprozessen Unterstützung leistet.

Die Misserfolgsrate im bereits erwähnten Umfang von im Schnitt um die 50 % insolvent gehender Ventures, legt es gerade in der Gründungsphase nahe, die Soft-Skills-Brille aufzusetzen. Wenn das Venture zu nachhaltigem Wachstum gebracht werden soll, braucht es Leute, die wirklich helfen können. Was heißt das? Das Unternehmen wächst aus der Venture Capital Sphäre heraus in die Größenordnung einer Private Equity Situation. Entsprechend wandeln sich auch Anforderungen an die Beteiligten.

Die Lage in KMU's: „Führungskräfte wider Willen“

Besondere Anforderungen unter dem Gesichtspunkt Soft Skills erwachsen, wenn das Unternehmen richtig in die Wachstumsphase kommt und sich vom Venture zum KMU entwickelt. Die fachlich in jeder Hinsicht „top-fitte“ Leitung muss in dieser Situation neue Fähigkeiten entwickeln, verspürt dabei aber eher das **Gefühl des „Verbiegens“**: Weitere Kompetenzen sind ggf. von außen ins Unternehmen zu holen, z. B. Vertriebs- und Personalkompetenz. Aufgaben und Verantwortung sind zu delegieren, der Geschäftsführer darf sich nicht in seinen Fachaufgaben verlieren. **Sein sich änderndes Aufgabenspektrum führt dazu, dass er Dinge weniger tut, die er mag und sehr gut kann**; Beispiel: Messungen durchführen. Gleichzeitig muss er sich um Dinge kümmern, die ihm weniger vertraut sind und die er folglich weniger gern macht. Beispiel. Zwei Teammitglieder können nicht miteinander. Anderes Beispiel: Ein unverzichtbarer Know-How-Träger droht, das Unternehmen zu verlassen. Er muss Entscheidungen gemeinsam mit anderen treffen und tragen, strukturierter arbeiten, Informationen schnell weitergeben, gut kommunizieren usw. Den Techniker auf dem Chefsessel hat beschleicht öfter das Gefühl, zum ‚Kommunikator‘ oder zum ‚Psychologen‘ zu mutieren und seine ‚eigentlichen Aufgabe‘, die Technik, zu vernachlässigen. Ähnliches berichten Ingenieure, Naturwissenschaftler, Kaufleute usw. in Vier-Augen-Gesprächen.

Die von den Führungskräften benötigten Soft Skills sind zu oft defizitär oder schlicht nicht vorhanden. Auf Human Resource spezialisierte Investment-Berater stellen dies regelmäßig in Ihren Assessments fest: Worin sehen sie die Ursachen? Ein nachvollziehbarer Grund ist, dass Mitarbeiter nicht nur aufgrund ihrer Leistung, sondern auch aus anderen Gründen in **Führungsrolle ‚gerutscht‘** sind. Ein Klassiker: Der Vertriebsprofi, der mit durchaus fachlichen Erfolgen, aber auch aufgrund seiner guten Kontakte zum Inhaber oder einfach nur mangels besserer Alternativen Karriere macht. Er übernimmt die Leitung einer neuen Vertriebseinheit, und stellt als erstes fest, dass die Leute anders ticken, als er es gerne hätte. Die Grundhaltung „Wir haben das seit 30 Jahren so gemacht“ ist nur eine von vielen Führungsherausforderungen, denen er sich als neuer Vertriebsleiter zu stellen hat. Er ist gefordert, neue Wege zu finden, die Mitarbeiter mitzunehmen. Dazu braucht er **emotionale Intelligenz**. Aber *eigentlich* will er lieber verkaufen, sich mit Produkten und Kunden beschäftigen und nicht mit renitenten Mitarbeitern. War es in der Vergangenheit häufig der „tough guy“, der hier für schnelle Erfolge sorgen sollte, steht nach heute gängiger Auffassung vor allem ein anderer Wert ganz oben auf der Prioritätenliste, die Nachhaltigkeit. Wenn der Investor ein Unternehmen auf Wachstumskurs trimmen möchte, braucht er jemanden, der nachhaltig treibt und die Mitarbeiter mitnimmt, anstatt kurzfristig zu überziehen und Druck aufzubauen.

Abschied von der persönlichen Komfortzone

Typisch in dieser Situation ist vor allem die Erwartung vieler Mitarbeiter, die sich offen oder insgeheim fragen: **„Wo wollen wir denn noch hin wachsen?“** Selbst Mitarbeiter der ersten Stunden werden zur Herausforderung für den Chef, wenn angesichts des schnell wachsenden und damit weniger überschaubareren Unternehmens, **den ‚guten alten Zeiten‘** nachtrauern. **„Als wir nur vier Mitarbeiter waren, hatten wir jeden Tag Zeit für die Mittagspause; Heute mit 180 Mitarbeitern über mehrere Länder verteilt, ‚reden‘ wir nur noch über SMS via Smart Phone“**. Viele Mitarbeiter (und auch manche Führungskräfte) sehnen sich nach den Tagen, als das Unternehmen noch klein und überschaubar war, in denen sie noch Zeit für einander und die Familie hatten, anstatt ihre Zeit auf internationalen Flughäfen und ausufernden Meetings

zuzubringen. In solchen Situationen fragen Mitarbeiter nach **Orientierung, Richtung, Sinn und Sicherheit**.



Wie geben Führungskräfte Orientierung, wie vermitteln sie Richtung?

Hier zeigen sich dann schnell **Überforderungssymptome**: Beim **Unternehmer**, dessen Team kritische Größen überspringt und der sich folglich in ungewohnten Führungssituationen widerfindet; bei den **ihn unterstützenden Leuten**, die von den sich eröffnenden Entwicklungsmöglichkeiten begeistert sind, aber die weniger begeisterten nicht mehr verstehen (wollen); und schließlich bei den **Leuten im Führungsteam**, die aufgrund von Personalaufstockungen sich mehr oder weniger schleichend aus der Rolle des Fachvorgesetzten verabschieden und sich in die Rolle der echten Führungskraft gedrängt sehen.

Unsichtbare Risse im Menschlichen bedrohen den Unternehmenserfolg. Konflikte treten sowohl auf der Leitungsebene als auch im Mitarbeiterkreis auf. Sie bilden schwer sichtbare, aber effektiv wirksame Wachstumsbremsen, weil Entscheidungen verhaltensbedingt zuviel Zeit benötigen. Oder weil sie schnell getroffen werden, aber der Umsetzungswille bei den Konfliktpartnern verloren gegangen ist. Eine andere Bremse bildet versteckte Demotivation, die nicht nur bei Mitarbeitern auftritt, wenn die Leitung klare Richtung vermissen lässt oder der Umgangston rauer wird. Auch Führungskräfte ziehen nicht richtig mit, weil sie sich bei Veränderungen nicht ernst genommen bzw. übergangen oder auch überfordert fühlen oder etwa auch deshalb, weil sie den ‚guten alten Zeiten‘ nachtrauern und für sich keine attraktive, neue Perspektive im Unternehmen sehen.

Es braucht Führung, d.h. Menschen,

- die ein gutes Gespür haben, wie die Mitarbeiter ticken,
- die offene Augen dafür haben, ob die Teams gut und harmonisch laufen,
- die verschiedene Interessen austarieren können, wenn sich im wachsenden Unternehmen unterschiedliche Denkwelten und funktionale Kulturen z.B. Technik und Vertrieb, herausbilden und diese Welten beginnen, gelegentlich oder auch häufiger aufeinander zu prallen.

Ein anderes Skills Set ist gefragt, aber dieses ist nicht mehr das Skills Set des Gründers, bzw. des Gründer-Teams und schon gar nicht dasjenige des Fachmanns. Die Führungsleute

in KMU's brauchen Management- und Führungs-Qualitäten. Neben betriebswirtschaftlichen Kenntnissen müssen sie auch Gespür entwickeln im Umgang mit Menschen und für deren Emotionalität. Es braucht einen CEO, der den Gründer nicht spüren lässt, dass er ihm vor der Nase sitzt; einen Geschäftsführer, der frühzeitig merkt, dass es „menschelt“; Teamleiter mit gutem Draht zu Kollegen und Mitarbeitern. „Wenn der Investor Pech hat, reden die Verantwortlichen im Beteiligungsunternehmen jahrelang über Menschliches und nicht über Produkte und noch weniger über Business“.

Besonders heikel: Die Nachfolge in der Führung

Der „Einbau“ eines unternehmensfremden Top Managers in das Portfoliounternehmen ist eine heikle Mission. Es gibt **Reaktanzen** bei den bisher Verantwortlichen und möglicherweise auch bei den Mitarbeitern zu erkennen. Auch der Kapitalgeber benötigt eine gute Portion Feingefühl und die Fähigkeit zur Einschätzung der wichtigen Leistungsträger im Portfolio-Unternehmen.

Soft Skills werden auch und vor allem bei der Regelung der Nachfolge benötigt. **Der neue Firmenchef steht mit seiner ganzen Persönlichkeit im Aufmerksamkeitsfokus der Mitarbeiter** und braucht vor allem eine gute Portion Empathie. Warum ist dies wichtig? Die Mitarbeiter glauben, was ihnen gesagt wird und sie haben klare Erwartungen an den Neuen Chef. Angenommen, der alte Eigentümer hat viel mit Leuten geredet, war ständig in gutem Kontakt mit den Mitarbeitern, hat diese ermutigt, aber auch gefordert. Sollte der neue Geschäftsführer den Kontakt zu den Mitarbeitern nicht finden, dann bekommt die Firma mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Problem in der Form, dass Motivation und Einsatzbereitschaft massiv ausgehöhlt werden.

Ein anders gelagerter Fall, aber mit vergleichbarem Resultat: Der ‚alte Eigentümer‘ war ein Demagoge und führte das Unternehmen mit einer Mischung aus autokratischem Führungsstil („Ihr macht das so!“) und cholерischen Anflügen („Wenn Du nicht, dann ...“). Mit anderen Worten, er zeichnete sich durch Abwesenheit sozialer Kompetenz aus. Der neue Eigentümer lebt nun eine andere Führungskultur vor, z.B. ein die Zusammenarbeit förderndes Verhalten auf der Leitungsebene („Erst der Mensch, dann die Aufgabe“). Den Mitarbeitern tritt er mit einem coachenden Führungsstil („Versuchen Sie es einmal“) gegenüber. Was passiert im Unternehmen? Die Leute können damit zunächst überhaupt nichts anfangen, der gut gemeinte Führungsstil des Neuen löst eher Irritation, Ratlosigkeit, und wiederum Demotivation aus.

Der Neue muss also die Fähigkeit mitbringen, sich auf die Mitarbeiter einzustellen und sein Verhalten entsprechend ausrichten. Die Menschen reagieren sehr sensibel auf Veränderungen, sie erleben Enttäuschung, haben Angst, verspüren manchmal auch Wut. Fehlen dem neuen Inhaber die Fähigkeiten, damit umzugehen, zeigen sich negative Auswirkungen auch noch in anderer Form. Mitarbeiter verlassen das Unternehmen. Das Problem wird verschärft durch die Erfahrung, dass die besten Mitarbeiter am schnellsten ausgeschieden sind.

Im **Best Case** wechselt der Eigentümer sehr harmonisch, alle Mitarbeiter werden übernommen, das Unternehmen bleibt produktiv und folgt dem bisherigen Wachstumspfad auch unabhängig von der Konjunktur. Erfahrungswerte von Portfoliomanagern belegen, dass der **Worst Case** jedoch häufiger anzutreffen ist. Der Business Case wird nicht realisiert, weil die hier beleuchteten soften Argumente nicht mit der notwendigen Ernsthaftigkeit berücksichtigt wurden. „Das ist alles papperlapp“.

Die Zeit als Engpassfaktor - Eine ‚Falle‘ für das Beteiligungsmanagement?

Der Investor betreut mehrere Beteiligungen gleichzeitig, er hat durchaus **sechs bis sieben Unternehmen** in seiner Portfolioverantwortung. Kurz gesagt: Er kann nicht alles selbst machen. In den unterschiedlichen Engagements sieht er sich zudem in einer Rollenvielfalt, wider. Die Rollen reichen vom Beiratsmitglied mit vergleichsweise überschaubarem Aufwand an Zeit, über den Berater, der in unterschiedlicher Intensität interveniert bis hin zu Interimsmanager, der sich mit ganzer Aufmerksamkeit einbringt. Konflikte aufgrund fehlender Rollenklarheit, oder aufgrund zeitlich und inhaltlich völlig unterschiedlicher, in der Summe aber sehr starker Inanspruchnahme, sind vorprogrammiert.

Aus Sicht des Investment Managers ergibt sich nicht zwangsläufig ein Interventionsbedarf. Sofern die verantwortlichen Personen im Beteiligungsunternehmen sich entwickeln, ist es durchaus denkbar, dass das Venture ‚von alleine‘ läuft. Doch wo gibt es schon **Selbstläufer**? Wahrscheinlicher ist es, dass es zu oben skizzierten kritischen Situationen kommt, die Gift für Wachstum und Entwicklung der Beteiligung sind. Entscheidend ist, dass der Investment Manager bereits erste Alarmzeichen erkennt und die sich die Zeit für die Analyse, Begleitung und ggf. Interventionen nimmt. Sofern er nur einige Minuten genauer hinschaut, sieht er Handlungsmuster: Er könnte gut und gern das Buch schreiben: „Die 10 Fehler, die immer passieren“; typische Fehler, die in allen Branchen gleichermaßen gemacht werden – und die er in seinen eigenen Engagements tunlichst vermeiden sollte.

Engpassfaktor Unternehmenskultur – Wachstum bei größeren Beteiligungen heißt: ihre Vergangenheit verstehen!

Bei der Betrachtung von Unternehmen, die jenseits der Größenordnungen von KMU's operieren – das Spektrum reicht von traditionsreichen Familienunternehmen, Hidden Champions, Unternehmen mit eher managementgeprägten Eigentümerstrukturen bis hin zu mittelgroßen und großen Kapitalgesellschaften – ist es besonders wichtig, die **Historie der Unternehmenskultur** zu verstehen. Es gilt, deren prägenden Merkmale zu erfassen und richtig zu interpretieren. Von der ersten Minute an einer angepeilten Zusammenarbeit, also schon lange vor dem Closing ist es für den Investor essentiell zu verstehen: **Was genau findet der spätere Käufer vor?** Dabei eröffnen sich dem Investor eine Reihe sehr interessanter Einblicke in die Wirkung unterschiedlicher Unternehmenskulturen. Drei im folgenden skizzierte Fallbeispiele aus der Finanzdienstleistungsbranche veranschaulichen völlig unterschiedliche Ausgangsszenarien und mögliche Folgen.

Beispiel: Beteiligung am inhabergeführten Finanzdienstleister

Im konkreten Fall eines inhabergeführten Finanzdienstleisters herrscht **vor dem Kauf** eine **stark hierarchische, patriarchalisch geprägte Führungskultur** vor. Die Mitarbeiter-Führung ist – nach Einschätzung des Käufers – vollkommen unterentwickelt. Eine vom Investor in Auftrag gegebene Mitarbeiter-Befragung bringt Licht in das Tal der Vermutungen: Die gelebte Unternehmenskultur ist durch die **„Absolute Abwesenheit von Führung“** im Sinne eines als effektiv angesehenen Führungsverhaltens geprägt. Führen heißt in dieser Firma: „Ansage von oben“; und „Auftrag angenommen“; Die Umsetzungsarbeit ist durch „unreflektiertes

Herunterkaskadieren“ dessen, was die oberste Leitung will, geprägt. Konstruktiv-kritisches Hinterfragen, eigene Expertise und die Übernahme von (Mit-)Verantwortung seitens der Mitarbeiter sind nicht gefragt.

Aus klarem Anlass, der einer gewissen Dramatik nicht entbehrt, muss das „alte“ Management im Zuge der Transaktion alternativlos ausgewechselt werden. Die Belegschaft ist schockiert und extrem verletzt, als sie nach der Übernahme erkennt, dass das frühere Management die Zukunft des Unternehmens im wahrsten Sinne des Wortes ‚verspielt‘ und das Unternehmen in eine ökonomisch prekäre Lage geführt hatte. Das Klima im Unternehmen mit angespannt zu umschreiben, wäre – gelinde gesagt – als geschönt zu bewerten. Es war sprichwörtlich zum „**emotionalen Supergau**“ gekommen. **Die Mitarbeiter fühlen sich im „im Stich gelassen“, „Welten sind zusammen gebrochen“.** Die im Nachhinein aufgeworfene Frage nach Soft Skills, Führungs- und persönlichen Kompetenzen der geschassten Top Manager konnte nur mit Schweigen und Kopfschütteln quittiert werden.

Im Fallbeispiel trifft der Investor überraschend auf Offenheit und sogar Freude über den neuen Eigentümer, auf positive Erwartungen und auf eine grundsätzlich gut ausgeprägte Bereitschaft für Veränderung. Eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Veränderung ist allein durch die Besonderheit der Situation gegeben: Die Mitarbeiter des Portfoliounternehmens akzeptieren das neue Top Management und sind bereit, den dringend benötigten Wandel zu unterstützen. Die weichen Faktoren wie ‚Bereitschaft, vertrauen, zu schenken‘ oder ‚Offenheit für Neues‘ scheinen ‚grünes Licht‘ für das Engagement zu geben.

Auf der anderen Seite sind jedoch gerade die Fähigkeiten, die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter gleichermaßen benötigen, um Veränderungen systematisch anzugehen und konsequent umzusetzen, aufgrund der kulturellen Vorgeschichte nur begrenzt vorhanden. Die Führungskräfte sind es beispielsweise nicht gewohnt, eigenständig zu führen und Verantwortung zu übernehmen. Veränderungsprozesse werden dadurch merkbar erschwert und kontinuierlich gebremst. Die Kompetenzseite signalisiert zunächst einmal ‚gelb – rotes Licht‘. Die Situation ist nur vor dem Hintergrund der Unternehmenshistorie zu verstehen und Lösungen müssen von der aktuellen Unternehmenskultur ausgehen.

Beispiel: Übernahme einer kleinen Regionalbank

Ein anderes Szenario liefert das Beispiel des Erwerbs einer kleineren Regionalbank. Diese hat in ihrer mehr als 60-jährigen Geschichte eine „lange Fahrt“ hinter sich gebracht. Die Mitarbeiter waren sehr unglücklich über die vorherige Muttergesellschaft. Im betrachteten Szenario, ist das kaufende Unternehmen das Arbeiten in einer **Matrix- und Projektorganisation** gewohnt. Die verantwortlichen Portfoliomanager leben und arbeiten ganz selbstverständlich in diesen Strukturen und Abläufen mit den erhöhten Anforderungen an die Kommunikationsbereitschaft, die Bereitschaft, sich abzustimmen usw. Im gekauften Unternehmen herrschen dagegen eher **klassische Führungsstrukturen** mit einer in der Linie stark **Top Down geprägten Führungskultur** vor. Vom Investor wird die klaffende Lücke bei den Soft Skills gesehen und als eklatant empfunden.

Diese Lücke wird interessanterweise durch einen ausgesprochen **disziplinierten Durchgriff in den Führungsstrukturen** des Beteiligungsunternehmens zumindest teilweise kompensiert. Der Investor profitiert in seiner Rolle als Führungsgesellschaft davon, dass es im gekauften

Unternehmen einen sehr klaren Verantwortungszuschnitt gibt, in dessen Rahmen die Beteiligten Entscheidungen allein treffen können. Der Investor kann Vorstellungen zügig umsetzen. Hätte das gekaufte Unternehmen auch eine Matrixorganisation, wäre der Zeitbedarf für Veränderungen deutlich höher. Es müssten Rückkopplungsschleifen mit den sog. Dotted Lines eingeplant werden. Die Stakeholder in den Matrixlinien müssten ebenfalls in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Die **Kompetenzanforderungen** lägen hier auf **strukturell vernetztem Denken, Verhandlungsgeschick, Überzeugungskompetenz, extrem ausgeprägter kommunikativer Kompetenz, der aktiven Nutzung von Social Media** – Kompetenzen, die im Fall des ausgesprochen Top Down geführten Finanzdienstleisters zwar fehlen, in der Phase unmittelbar nach dem Closing aber durchaus entbehrlich sind.

Allerdings ist nach Überzeugung des an flexiblere Matrixstrukturen gewohnten Investors auch in diesem Szenario ein nachhaltiger Kompetenzaufbau unumgänglich, um die Beteiligung über kurzfristige organisatorische Veränderungen hinaus auch für längerfristig angelegten strategischen Wandel fit zu machen.

Beispiel: Konzerngebundener Finanzdienstleister

Ein drittes Szenario ist wiederum völlig anders gelagert: Ein konzerngebundener Finanzdienstleister wird von Führungskräften geleitet, die in der **Führungsrolle durchaus überzeugen** und in der **Kommunikation** in weiten Teilen **sehr versiert** sind. Sie stellen sich offen den Fragen der Mitarbeiter, verstecken sich nicht hinter „Ansagen von oben“ und gehen proaktiv auf kritische Themen zu. Das Top Management geht gemeinsam mit den Führungskräften auf ‚Road Show‘. Die Leitung nutzt die kommunikativen Kompetenzen für die Vorbereitung und Umsetzung von Veränderungsprozessen, etwa bei der Erarbeitung der neuen Strategie, bei der Information der Mitarbeiter über geplante Veränderungen und auch in der eher partizipativ angelegten Top down Führung, z.B. bei der Einbindung der Mitarbeiter in die Strategieumsetzung.

Der Investor trifft hier auf den seltenen **Idealfall einer Unternehmenskultur**, in der Blockade-Potenziale und Kompetenzbremsen bestenfalls Randerscheinungen sind. Im Gegenteil: Die Kultur ist effektiv, erzeugt von innen heraus eine entsprechende Wachstums-Eigendynamik und ist auf Impulse seitens des Investors nicht angewiesen. Ein Szenario wie dieses kann als Benchmark für andere Engagements dienen. Der Investor sollte sich aber nicht dazu verleiten lassen, diese Erfahrung unreflektiert auf andere Unternehmen des Portfolios zu übertragen.

Die beschriebenen Szenarien stellen unterschiedliche Situationen am Beispiel dreier Finanzdienstleister gegenüber. Die Bandbreite der Soft Skills, die der Investor in größeren Unternehmen vorfindet, ist nicht nur in der hier betrachteten Branche, sondern in allen Branchen anzutreffen. In Abhängigkeit der kulturellen Historie sind von ‚deutlichem Defizit‘ in allen notwendigen Kompetenzfeldern, über ‚durchmuggeln‘ bis hin zu soliden Kompetenz-Grundlagen, die für Veränderungsprozesse richtig gut nutzbar sind, viele Szenarien mit unterschiedlichsten Ausprägungen der weichen Faktoren vorzufinden.

Die Cultural Due Dilligence und ihre Grenzen

Eine Schwierigkeit, mit der das Beteiligungsmanagement umgehen muss, **liegt darin dass der Investor vor dem Kauf an den Qualitäts-Status der Soft Skills im betrachteten Unternehmen nicht wirklich rankommt**. Der Überraschungseffekt *nach dem Kauf* soll möglichst in Grenzen gehalten werden. Die Frage ist: Wie kann sich der Investor möglichst frühzeitig, also noch in der Entscheidungsphase und vor dem Closing ein wirklich gutes Bild machen?

Ein durchaus wertvoller, aber in der Aussagekraft doch kritisch zu würdigender Baustein der Lösungsfindung liegt in der Durchführung einer **Cultural Due Dilligence**. Sie gibt erste Antworten auf wichtige Fragen z.B. „Wie ist gegenwärtige Kultur?“ „Wie sollte die Kultur in der Zukunft aussehen, um neues bzw. stärkeres Wachstum zu generieren?“ Dabei zeigt sich, dass das Beteiligungsmanagement auf der einen und die Führungskräfte des Beteiligungsunternehmens auf der anderen Seite unterschiedliche Vorstellungen von der Situation im Unternehmen und der kulturellen Neuausrichtung haben. Die Due Dilligence hilft zwar, aber **ihre Aussagekraft für das wirkliche Bild** in der Firma **ist eben doch begrenzt**. Es gibt zwar interne Papiere, die ‚Tacheles‘ reden. Der Erkenntnisprozess wird eingeschränkt durch die Verantwortlichen des zu kaufenden Unternehmens, die aus verständlichen Gründen dazu tendieren, Informationen nur gefiltert und gefärbt herauszugeben. Portfoliomanager können die Firma besuchen und Interviews führen. Der Erkenntniswert hängt dabei jedoch stark von der Auskunftsbereitschaft der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter ab. Diese Bereitschaft hängt wiederum von der Unternehmenskultur und dem Vertrauensverhältnis zum Investor ab.

Die Erfahrung lehrt: Sobald der Investor nach dem Closing beginnt, am Lack zu kratzen, kommt darunter das ungeschminkte Bild der Kultur zum Vorschein, das auch bei professioneller Vorarbeit die ein oder andere Überraschung für das Portfoliomanagement in petto hält.

Der Mensch als Fundament für neue Wachstumsphantasien

Spätestens **wenn der Transaktion konkrete Veränderungen folgen sollen, wird das Human Capital definitiv belastet und häufig auch nicht genügend gewürdigt**. Die Folgen sind vielfältig. Es gibt Studien zur Situation vor und nach dem Closing, die besagen, dass Mitarbeiter bis zu 70 % ihrer Zeit im Internet verbringen. Sie schauen „mit ganzem Aufmerksamkeitsgrad ins Nichts hinein“, sind hochgradig verunsichert, weil ihnen verlässliche Informationen für ihre persönliche Zukunft, die Zukunft ihrer Aufgabe und ihres Arbeitsplatzes fehlen. Wird die Spannung zu groß, gehen sie in die innere Emigration oder nehmen die reale Kündigung vor. Kaffeeklatschgeschichten absorbieren Konzentration und Energie der Mitarbeiter. Gerüchte und Halbwahrheiten machen die Runde „Ich hab was gehört“. Ängste greifen um sich. Für das Unternehmen und die Wachstumsaussichten nicht schon schädlich genug, wird die Dramatik verstärkt, wenn selbst Vorgesetzte einräumen müssen: „Ich hab auch keine Ahnung“.

In solchen Szenarien schlägt die wahre Stunde der Soft Skills und der **menschlichen sozialen Fähigkeiten**. Sie **werden für die Wertschöpfung zum bestimmenden Faktor** und zeigen, wo die Grenzen der Hard Facts liegen. Technische oder analytische Kompetenzen sind gefragt. Im Grunde weist die Sachlage bei Transaktionen mit Großunternehmen augenfällige Parallelen mit der Vergabe von Venture Capital an Start-Up Unternehmen. Bei der Diskussion, welche

Verhaltensweisen für die Zukunft des Unternehmens wichtig sind und was die Treiber sind, um dorthin zu kommen, stellen die Investoren auch hier fest: Nicht die mit Vorrang betrachteten betriebswirtschaftlichen Zahlenwerke und fachlichen Skills der Führungskräfte, sind Engpassfaktor für den Zukunftserfolg, sondern andere Faktoren wie das Verhalten der Leute, die in der Firma etwas zu sagen haben, die Einstellungen, die in ihrem Handeln sichtbar werden oder Werte, die hochgehalten oder aber auch mit Füßen getreten werden.

In den Umbruchphasen, die gekaufte Unternehmen durchlaufen, spült sich die Frage in den Vordergrund: „**Wem glaubt der Mitarbeiter?**“ Im Wesentlichen glaubt er dem Vorgesetzten, aber auch nur dann, wenn dieser über die Fähigkeiten verfügt, die ihn zu glaubwürdigem Handeln und entsprechendem Vorleben befähigen. **Viele Veränderungsprozesse scheitern, weil Vorgesetzte gerade nicht über dieses Kompetenzfeld verfügen.** Der Vorgesetzte muss vor dem Hintergrund der Einbindung in ein Führungsteam agieren, das in die gleiche Richtung denkt. Er muss wissen, was er sagen darf und was nicht, wie er es sagen darf und wie nicht, wann er etwas sagen soll und wann nicht usw.

Damit Wachstum keine unerreichbare Phantasie bleibt

Als Lehre ist festzuhalten: Unabhängig davon, ob es das Beteiligungsmanagement mit dem Inhaber eines **Start-Ups**, der Führung eines **KMU** oder einer **größeren Organisation** zu tun hat, gilt: **In den Umbruchphasen**, die sich vor dem Closing abzeichnen und im Anschluss daran den Arbeitsalltag sowie die Performance im Unternehmen bestimmen, **müssen die Führenden sicher stellen, dass Business weiter läuft.** Sie müssen verhindern, dass Mitarbeiter abspringen und Sorge tragen, dass Mitarbeiter motiviert bleiben, weil diese ansonsten ihre Energie auf das Surfen im Internet richten. Die Frage „Wie denken andere?“ ist für verunsicherte Mitarbeiter wichtiger, als die aktuelle Aufgabe zu erledigen. Die Konzentration richtet sich auf die Suche nach einem neuen Job. Ganz einfach gesagt, lassen Mitarbeiter ihr Engagement im Zweifelsfall in der Kaffeeküche verpuffen, anstatt sich mit ganzer Kraft und Konzentration zur Zukunft des Unternehmens beizutragen.

Vor allem größere Unternehmen kommen auf die Idee, gute Mitarbeiter, sog. ‚High Potentials‘, mit Retentionprogrammen vom Koffer packen abzubringen. Solche Programme wirken nur bedingt, weil die Wirkung einer Retention-Zahlung durch fehlende Perspektive aufgehoben wird. Untersuchungen zeigen, dass für High Potentials Geld kein Treiber für den Verbleib im Unternehmen ist. Gerade als High Potential bekäme er ein höheres Gehalt auch bei anderem Unternehmen. Es zeigt sich auch hier, dass Hard Facts (in diesem Fall Geld) nicht die entscheidenden Treiber sind. Sie weisen eher die Eigenschaften von Hygienefaktoren auf. Flexible Mitarbeiter werden mit einem Mix aus Faktoren wie glaubwürdige Perspektive, Wertschätzung der Leistung oder auch Weiterbildung z.B. in Form eines MBA's gehalten, nicht mit Geld.

Fazit

Für die Umsetzung der Wachstumsphantasien des Käufers ist es entscheidend, dass er sich aktiv auch und vor allem mit der im Beteiligungsunternehmen vorgefundenen Welt der Soft Faktoren auseinandersetzt. Das besondere Augenmerk ist dabei auf die weichen Führungskompetenzen zu legen. Die daran ausgerichteten Maßnahmen sind absolut abhängig

vom Unternehmen und der Historie, welche die Unternehmenskultur prägt, seiner Organisationsstruktur und der Unternehmensgröße. Die Branche und die Dynamik im Markt sind weitere wichtige Einflussfaktoren.

Beteiligungen an Start-Ups und Kleinstunternehmen sind deshalb besonders heikel, weil harte Faktoren wie Marktgängigkeit von Produkten oder belastbare Finanzdaten noch nicht in dem benötigten Maß vorliegen. Wird die Soft Skills-Perspektive ausgeblendet, addieren sich die daraus resultierenden Risiken zu ohnehin bestehenden Marktrisiken.

Beteiligungen an mittelständischen Unternehmen weisen die ganze Bandbreite von Fehlerpotentialen aus, die Wachstumspotentiale zunichte machen oder zumindest beeinträchtigen können. Das Führungspersonal der Beteiligungsunternehmen geht die Blinden Flecken nicht an. Der Mannschaft fehlt es an Perspektiven und an Vertrauen, mit der Konsequenz, dass die Leistung einbricht. Und den Beteiligungsmanagern fehlt die Zeit, sich um die entscheidenden Dinge zu kümmern. Wenn Führungskräfte und Beteiligungsmanager die notwendige Professionalität im Management der dringend benötigten Soft Skills vermissen lassen, fehlen am Ende auch die Leistungsträger im Unternehmen.

Bei großen Engagements hat es das Beteiligungsmanagement mit völlig unterschiedlichen Unternehmenskulturen und – strukturen, zu tun, die nach unterschiedlichen Kompetenzanforderungen verlangen. Kompetenzen, die - sofern vorhanden - als wahrer Wachstumsmotor ihre Wirkung entfalten. Sofern diese fehlen oder nicht ausreichen, sind die benötigten Skills systematisch zu entwickeln. Beteiligungskonzepte, in denen fundierte Bausteine zur Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung fehlen, bringen nicht das angestrebte wirtschaftliche Ergebnis.

Unabhängig von der Art und Größe des Beteiligungsunternehmens ist festzustellen: **Wenn die weichen Führungsskills zu wenig gewürdigt werden, steigt das Risiko, dass sich Wachstumsphantasien als Phantasien von unerreichbarem Wachstum entpuppen.**